

KARELIA-AMMATTIKORKEAKOULU  
Liiketalouden koulutusohjelma

Tea Karppinen

JOENSUULAISTEN PK-YRITYSTEN KANSAINVÄLISTYMISEN  
HAASTEET JA MAHDOLLISUUDET

Opinnäytetyö  
Helmikuu 2018

**OPINNÄYTETYÖ****Kevät 2018****Liiketalouden koulutusohjelma**

Tikkarinne 9

80200 Joensuu

Puh. (013) 260 600

**Tekijä**

Tea Karppinen

**Nimeke**

Joensuulaisten pk-yritysten kansainvälistymisen haasteet ja mahdollisuudet

**Tiivistelmä**

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää joensuulaisten pienten ja keskisuurten yritysten näkökulmasta kansainvälistymiseen liittyviä haasteita ja mahdollisuuksia. Näitä kokemuksia verrattiin samasta aiheesta saatuihin aikaisempiin tutkimustuloksiin ja kirjallisuuteen.

Opinnäytetyö toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Tutkimusmenetelminä toimivat teemahaastattelut ja dokumenttianalyysi. Tutkimusaineisto kerättiin yrityksiä haastattelella ja pk-yritysten kansainvälistymistä käsittelevistä lähteistä ja kirjallisuudesta.

Teoriaosuudessa käsitellään joensuulaisten pk-yritysten kansainvälistymistä ilmiönä. Tarkastelun kohteena ovat haasteiden ja mahdollisuuksien lisäksi kansainvälistymiseen johtaneet syyt ja käynnistämisvaihe. Lopuksi käydään läpi pk-yritysten tulevaisuuden näkymät kansainvälistymisen näkökulmasta.

Teemahaastatteluun osallistui kaksi joensuulaista pk-yritystä. Process Genius Oy ja Nanocomp Oy toimivat kumpikin teknologian toimialalla. Opinnäytetyössä tarkasteltiin näiden kohdeyritysten kokemuksia kansainvälistymisestä. Raportin lopussa on toimintaohjeita kansainvälistyvälle pk-yritykselle.


Opinnäytetyön myötä tuli esille, etteivät kohdeyritysten kokemukset kansainvälistymisestä eronneet kirjallisuudessa esiintyvistä teemoista ja aikaisemmista tutkimuksista. Tämä tulos poikkesi ennako-odotuksesta. Kahden kohdeyrityksen kokemukset kuitenkin erosivat toisistaan esimerkiksi siinä, kokivatko ne kulttuurilliset tekijät kansainvälistymiseen liittyvänä haasteena. Molemmat yritykset pitivät taloudellisia riskejä merkittävänä haasteena kansainvälistymisessä.

Kieli Suomi

Sivuja 29 + 2 liitettä

**Asiasanat**

pk-yritys, kansainvälistyminen, haaste, mahdollisuus

	<p><b>THESIS</b>  <b>Spring 2018</b>  <b>Degree Programme in Business Economics</b>  Tikkarinne 9  FI-80200 Joensuu  Tel. +358 13 260 600</p>
<p>Author(s)  Tea Karppinen</p>	
<p>Title  Internationalization Challenges and Opportunities of Small and Medium-sized Enterprises in Joensuu Region</p>	
<p>Abstract</p> <p>The purpose of this thesis was to study internationalization challenges and opportunities of small and medium-sized enterprises (SMEs) in Joensuu region. These experiences were compared to previous research results and literature.</p> <p>The research was qualitative and the research methods included theme interviews and analysis of documents. The research data was collected through theme interviews and from publications and sources that focus on internationalization of enterprises.</p> <p>The theory section consists of internationalization challenges, opportunities, reasons for going global and the internationalization of SMEs at an early stage. The theory section also reviews the internationalization perspectives of the SMEs.</p> <p>Two local SMEs participated in the theme interviews. Process Genius Ltd and Nano-comp Ltd both operate in the field of technology. The objective of the research was to examine the internationalization experiences of the two target companies. At the end of the report there is a list of procedure recommendations for SMEs that are planning to go global.</p> <p>The results indicated that the experiences of the two interviewed SMEs did not differ from previous research results or literature. However, the experiences of the two companies differed from each other to some extent for example whether they identified cultural factors as a challenge. Both companies identified financial risks as a significant internationalization challenge.</p>	
<p>Language Finnish</p>	<p>Pages 29 + 2</p>
<p>Key words  SME, internationalization, challenge, opportunity</p>	

## Sisältö

1	Johdanto .....	5
2	Opinnäytetyön toteutus ja menetelmät.....	6
2.1	Opinnäytetyön tarkoitus .....	6
2.2	Tiedonhankinta.....	7
2.3	Haastatteluaineiston kerääminen ja analysointi.....	8
3	Haastatellut yritykset.....	9
3.1	Process Genius Oy.....	9
3.2	Nanocomp Oy .....	9
4	Kansainvälistymisen syyt .....	10
5	Kansainvälistymisen käynnistäminen.....	11
6	Tukea kansainvälistymiseen .....	14
7	Kansainvälistymisen haasteet ja riskit.....	16
7.1	Keinotekoiset esteet .....	16
7.2	Luonnolliset esteet .....	19
7.3	Taloudelliset riskit .....	20
7.4	Operatiiviset riskit .....	22
8	Kansainvälistymisen mahdollisuudet .....	22
9	Tulevaisuuden näkymät .....	23
10	Johtopäätökset .....	25
11	Pohdinta.....	26
11.1	Työn luotettavuus ja eettisyys .....	26
11.2	Opinnäytetyön arviointi .....	27
	Lähteet.....	28

### Liitteet

Liite 1	Teemahaastattelurunko
Liite 2	Toimintasuosituksia kansainvälistyvälle pk-yritykselle

## 1 Johdanto

Syyt pk-yritysten kansainvälistymiselle ovat moninaiset. Kyse voi olla esimerkiksi ulkomaisen kysynnän kasvusta, kasvupotentiaalin etsimisestä kansallisten rajojen ulkopuolelta tai riskien pienentämisestä hajauttamalla toimintaa usealle markkina-alueelle. (Kananen 2010, 11–12.) Osa yrityksistä suuntaa perustamisestaan lähtien tai pian sen jälkeen kansainvälisille markkinoille. Tällöin puhutaan ns. born global -yrityksistä. (Ghauri & Kirpalani 2015, 215.)

Tässä opinnäytetyössä pyrittiin saamaan syvällistä tietoa joensuulaisten pk-yritysten kansainvälistymisestä ja siihen johtaneista syistä. Erityisen tarkastelun kohteena olivat pk-yritysten kansainvälistymiseen liittyvät haasteet ja sen tuomat mahdollisuudet. Teemahaastattelujen kautta saatua laadullista tietoa verrattiin aiheesta olemassa olevaan tutkittuun tietoon ja kirjallisuuteen. Teemahaastattelu toteutettiin kahdelle pk-yritykselle lokakuussa 2017.

Tutkimusaihe on ajankohtainen, koska kansainvälistyvien pk-yritysten määrä Suomessa on jatkuvassa kasvussa. Aiheen valintaan vaikutti myös oma henkilökohtainen mielenkiintoni yritysten kansainvälistymistä kohtaan. Rajallisista resursseista johtuen kansainvälistyminen on pk-yritykselle suuri päätös ja usein pitkällisen suunnittelun tulosta. Mielestäni siksi on tärkeää tutkia ja nostaa esille sellaisten pk-yrityksien saamia kokemuksia, jotka ovat jo lähteneet kansainvälistymisen polulle.

Kyseessä on laadullinen opinnäytetyö, jonka lopputuloksena syntyi vertaileva tutkimus. Haastatteluun pyydetty yritykset toimivat teknologian toimialalla. Tutkittava ryhmä haluttiin pitää mahdollisimman homogeenisenä vertailtavuuden säilyttämiseksi. Teknologia -alan yrityksillä on usein pyrkimyksiä kansainvälistyä, koska tuotteet ovat universaaleja. Opinnäytetyössä tarkasteltiin joensuulaisia pk-yrityksiä ja siksi kriteerinä oli, että haastatteluun osallistuvien yritysten päätoimipaikka sijaitsee Joensuussa. Tässä tutkimuksessa pyrittiin saamaan syvällistä

tietoa kansainvälistymiseen liittyvistä syistä, haasteista ja mahdollisuuksista. Tutkimuksen ulkopuolelle rajattiin kansainvälistymisen suunnitteluvaihe sekä kansainvälistymisen eri muodot ja toiminnot, koska muutoin tutkittava aihe olisi muotoutunut liian laajaksi.

Tässä opinnäytetyössä pk-yrityksellä tarkoitetaan yritystä, jonka palveluksessa työskentelee alle 250 työntekijää. Pk-yrityksen vuosiliikevaihto on enintään 50 miljoonaa euroa tai taseen loppusumma enintään 43 miljoonaa euroa. Kansainvälistymisellä tarkoitetaan yritystoiminnan maantieteellistä laajentamista ja taloudellisten toimintojen laajentamista kotimaan markkinoiden ulkopuolelle (Viitala 2013).

Tekstissä mainittu Team Finland on julkisten toimijoiden muodostama verkosto, joka tarjoaa yrityksille kansainvälistymispalveluita. Kyseiseen verkostoon kuuluvat työ- ja elinkeinoministeriö, ulkoasiainministeriö, opetus- ja kulttuuriministeriö, Finpro, Tekes, Finnvera, Tesi (Suomen Teollisuussijoitus), ELY-keskukset, Patentti- ja rekisterihallitus, Suomalais -Venäläinen kauppakamari, Suomalais -ruotsalainen kauppakamari, Teknologian tutkimuskeskus VTT, Finnfund, Finnpartnership sekä Suomen kulttuuri- ja tiedeinstituutit. (Team Finland 2017a.)

## **2 Opinnäytetyön toteutus ja menetelmät**

### **2.1 Opinnäytetyön tarkoitus**

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli muodostaa kuva joensuulaisten pk-yritysten kansainvälistymiseen johtaneista syistä. Lisäksi tarkasteltiin heidän kohtaamiaan kansainvälistymiseen liittyviä haasteita ja mahdollisuuksia. Tehdystä tutkimuksesta voivat hyötyä pk-yritykset, jotka vasta suunnittelevat kansainvälistymistä. Tähän tarkoitukseen opinnäytetyötä ei kuitenkaan varsinaisesti suunnattu. Tutkimuskysymykset ”Mitä kansainvälistymiseen liittyviä haasteita ja mahdollisuuksia kohdeyritykset ovat havainneet?” ja ”Miten kohdeyritysten

havainnot eroavat tai mitä yhtäläisyyksiä niissä on verrattuna aikaisempaan tutkittuun tietoon?” toimivat ohjenuorana teemahaastattelurungon kokoamisessa.

## 2.2 Tiedonhankinta

Laadullisessa tutkimuksessa tutkimussuunnitelma usein elää tutkimusprosessin edetessä. Niin tapahtui myös tämän tutkimuksen kohdalla. Laadullisessa tutkimuksessa tarkastelun kohteena olevien tapauksien määrä on vähäinen ja pyrkimyksenä on analysoida niitä mahdollisimman perusteellisesti. Aineiston tieteellisyys kriteeriksi muotoutuu määrän sijasta laatu. Laadullisessa tutkimuksessa myös tutkijan asema on hieman erilainen verrattuna määrälliseen tutkimukseen, sillä tutkimuksen suunnitteluun ja toteutukseen sisältyy enemmän joustavuutta ja vapautta. (Eskola & Suoranta 1998.)

Aineiston kerääminen tapahtui teemahaastattelujen muodossa. Teemahaastattelussa tarkkoja haastattelukysymyksiä ei suunnitella etukäteen vaan ainoastaan keskeiset teemat, jotka pyritään haastattelun aikana käymään läpi. Vaikka tarkkoja kysymyksiä ei lyödä lukkoon etukäteen, on teemahaastattelu silti varsin strukturoitu vaihtoehto. Siinä korostuvat haastattelijan laatima teemajäsennys ja niistä johdetut kysymykset. (Hyvärinen, Nikander & Ruusuvuori 2017.) Päädyin teemahaastatteluun, koska aineiston keräämisen kannalta oli tärkeää kerätä tietoa juuri tietyistä kansainvälistymiseen liittyvistä aihealueista. Teemojen sisällöstä kohdeyrityksen näkökulmasta haastateltavat saivat kuitenkin kertoa varsin vapaasti.

Alkuperäisenä suunnitelmana oli, että puolet haastateltavista yrityksistä olisi ollut ns. born global -yrityksiä ja haastateltavien yritysten kokonaislukumäärä olisi ollut 5 - 6 yritystä. Otin yhteyttä Pohjois-Karjalan Kauppakamariin, Joensuun Tiedepuistoon, Joensuun Yrittäjät ry:hyn, Josekiin sekä Finprohon ja tiedustelin opinnäytetyöhöni sopivia kohdeyrityksiä. Tiedusteluissa selvisi, että born global -yritysten määrää Joensuun alueella on erittäin vähäinen. Joensuun Yrittäjät ry:ltä sain listan, jossa oli parinkymmenen teknologia –alan yrityksen tiedot. Kaikki näistä yrityksistä eivät olleet sopivia opinnäytetyötäni ajatellen, koska kriteereinä

olivat kansainvälisen toiminnan ja pk-yrityksen tunnusmerkkien täyttymisen lisäksi myös päätoimipaikan sijaitseminen Joensuussa.

Tutkimukseen sopivia kohdeyrityksiä pyydettiin haastatteluun. Haastatteluihin osallistumiseen ei kuitenkaan löytynyt toivottua mielenkiintoa. Tähän syynä olivat esimerkiksi kansainvälisen toiminnan vähäisyys ja yritysten ajalliset resurssit. Näin ollen alussa suunniteltu vertailu born global -yritysten ja myöhemmin kansainvälistyneiden yritysten välillä jäi kokonaan toteuttamatta. Myöskään suunniteltu haastateltavien yritysten kokonaismäärä ei toteutunut.

Haastattelu toteutettiin kahdelle joensuulaiselle teknologia -alan pk-yritykselle lokakuussa 2017. Process Genius on vuonna 2012 perustettu noin kaksikymmentä henkeä työllistävä yritys. Nanocomp on perustettu vuonna 1997 ja se työllistää tällä hetkellä noin neljäkymmentä työntekijää. Haastattelin Jani Akkilaa (Process Genius) ja Veli-Pekka Leppästä (Nanocomp). He ovat kumpikin yrityksiensä toimitusjohtajia ja perustajajäseniä. Kumpikin haastattelu toteutettiin yrityksien toimitiloissa.

### **2.3 Haastatteluaineiston kerääminen ja analysointi**

Haastattelut nauhoitettiin haastateltavien luvalla puhelimen Tallennin-sovellusta käyttäen. Nauhoitteen kuuluvuus tarkistettiin ennen varsinaista haastattelua. Äänitiedostojen analysoiminen aloitettiin litteroimalla eli haastattelujen muuttamisella tekstiksi.

Tutkimuskysymys oli määrittävänä tekijänä litteroinnin tarkkuudessa. Haastattelut litteroitiin sisällön osalta kuitenkin mahdollisimman tarkasti, jotta raportin tekstiin oli mahdollista sisällyttää suoria lainauksia. Haastattelujen syvällisempi analysoiminen oli mahdollista vasta litteroinnin jälkeen.



### **3 Haastatellut yritykset**

Process Genius löytyi Joensuun Tiedepuistolta saadun sähköpostivihjeen kautta, Nanocomp puolestaan omien verkkohakujeni tuloksena. Kummankin yrityksen edustajalle lähetettiin haastattelupyyntö sähköpostitse. Haastatteluakatauluun liittyvää yhteydenpito tapahtui sekä puhelimitse että sähköpostin välityksellä.

#### **3.1 Process Genius Oy**

Process Genius on vuonna 2012 perustettu ja kolme vuotta operatiivisesti toiminut joensuulainen IT-alan pk-yritys. Yrityksen perustivat Jani Akkila ja Antti Häkikä. Akkilan mukaan konsepti ja idea lähtivät liikkeelle oman työn kautta. Kuluvalle tilikaudella, jos kaikki menee suunnitellusti, ylittää Process Genius miljoonan euron liikevaihdon. Kuluva vuosi on 3. vuosi peräkkäin, kun yritys kaksinkertaistaa liikevaihtonsa. Process Genius on pyrkinyt alusta asti olemaan ns. born global -yritys. (Akkila 2017.)

Process Genius tuottaa teollisen internetin käyttöliittymiä (digital twin). Niiden avulla mallinnetaan reaaliaikailmaa virtuaalimaailmaan: koneita, laitteita ja prosesseja, sen näköisenä kuin ne ovat selaimessa toimivana 3D-mallina. Eri järjestelmistä kytketään dataa 3D-malliin. Esimerkiksi käyttöinsinööri sellutehtaalla näkee 3D-mallista eri järjestelmistä tuodut tiedot yhdellä kertaa sen sijaan että käyttäisi päivän aikana useita eri järjestelmiä. Tällöin säästyy valtavasti aikaa muuhun tuottavaan työhön. (Akkila 2017.)

#### **3.2 Nanocomp Oy**

Vuonna 1997 Veli-Pekka Leppänen opiskeli jatko-opiskelijana yliopistolla ja lähti mukaan perustettavaan yritykseen. Nanocompin liikeidea lähti liikkeelle yliopistoyhteistyön kautta (spin out) ja muotoutui vähitellen. Alussa osakkaita oli mukana noin kaksikymmentä. Alkujaan Leppänen toimi yrityksessä

pienemmässä roolissa, mutta kehitysjohtajan titteli vaihtui lopulta toimitusjohtajaan. Nanocompin oma tuotannollinen toiminta alkoi vuonna 2000, jolloin yritys siirtyi Joensuun Teollisuuskadulle. Nykyisissä tiloissaan Lehmossa Nanocomp on toiminut vuodesta 2008. (Leppänen 2017.)

Nanocomp suunnittelee ja valmistaa mikro- ja nanofotoniikan tuotteita. Tuotteita käytetään esimerkiksi mobiililaitteiden näytöissä, hahmontunnistuksessa (3D sensing) ja mittalaitteissa. (Team Finland 2015.) Pääpaino on kuitenkin näytteen valaisussa, jossa niin sanotut E-Readerit muodostavat merkittävimmän segmentin. Muiden toimialojen esimerkiksi diagnostiikan osuus liikevaihdolla mitattuna on vähäisempi. Vuodesta 2009 alkaen Nanocomp on keskittynyt omaan tuotannolliseen toimintaan, joka pohjautuu ”rullalta rullalle”-teknologiaan. (Leppänen 2017.)

## **4 Kansainvälistymisen syyt**

Yrityksen päätös lähteä laajentamaan toimintaa kansallisten markkinoiden ulkopuolelle voi olla pitkällisen harkinnan tulos, äkillinen ratkaisu tai sattumaa. Kansainvälistymisenä nähdään yleensä ulkomaanvienti, mutta kyse voi olla myös tuontitoiminnasta. Kansainvälistymisen taustalla on usein kuitenkin jokin yrityksen elinkaareen liittyvä konkreettinen syy. (Kananen 2010, 11.)

Kansainvälistymisellä pyritään yrityksen kehittämiseen ja kilpailukyvyn parantamiseen suuntaamalla liiketoimintaa uusille, suuremmille markkinoille. Yrittäjän persoonallisuudella ja sisäsyntyisellä motivaatiolla on tässä vahva rooli. (Ghauri ym. 2015, 213.) Kansallisilla markkinoilla yrityksen kasvun mahdollisuudet ovat rajalliset. Mahdollista on myös, ettei yritys ole pystynyt saavuttamaan toivottua kasvua kotimaan markkinoilla, vaikka siihen on pyritty. (Daszkiewicz & Wach 2012, 14.)

Yritys voi aloittaa viennin ulkomaille esimerkiksi ulkomaisesta impulssista eli syntyneestä kysynnästä kansallisten rajojen ulkopuolella. Tuote tai palvelu voi olla

myös sellainen, ettei se ole millään tapaa sidottu kansallisille markkinoille. Jos yritys erikoistuu kapealle niche-markkinalohkolle, on mahdollista, ettei tuotteelle edes löydy kysyntää kotimaan markkinoilta. (Kananen 2010, 11–12.)

Yksi tapa jaotella yritysten kansainvälistymisen taustalla vaikuttavat motiivit on jakaa ne ennakoiviin eli proaktiivisiin ja reaktiivisiin (vastavaikutuksellisiin). Proaktiivisiin motiiveihin lukeutuvat esimerkiksi voitonteon mahdollisuus, tuotteen ainutlaatuisuus, tuotannon kustannukset ja potentiaaliset resurssit. Reaktiivisia motiiveja ovat puolestaan esimerkiksi kilpailun luomat paineet, kilpailijoiden ja yhteistyötahojen kansainvälistyminen tai lainsäädännölliset muutokset kotimaan markkinoilla. (Palomäki & Hakanen 2017, 8.)

Akkilan (2017) mukaan tuotteen universaalisuus on yksi syy, miksi Process Genius pyrkii kansainvälisille markkinoille: ”Teollisuudessa, huolimatta maasta, on samat haasteet. Erityisesti G8-maissa, joissa on kehittyneemmät tekniikat”. Toinen merkittävä tekijä on markkinakoon tuoma potentiaali kotimaan markkinoihin verrattuna. Process Genius pyrkii voimakkaasti kansainvälisille markkinoille, kun sopiva reitti vaan löytyy. ”Se potentiaali on niin paljon isompi, että en näe muuta vaihtoehtoa kuin kansainvälistyä”.

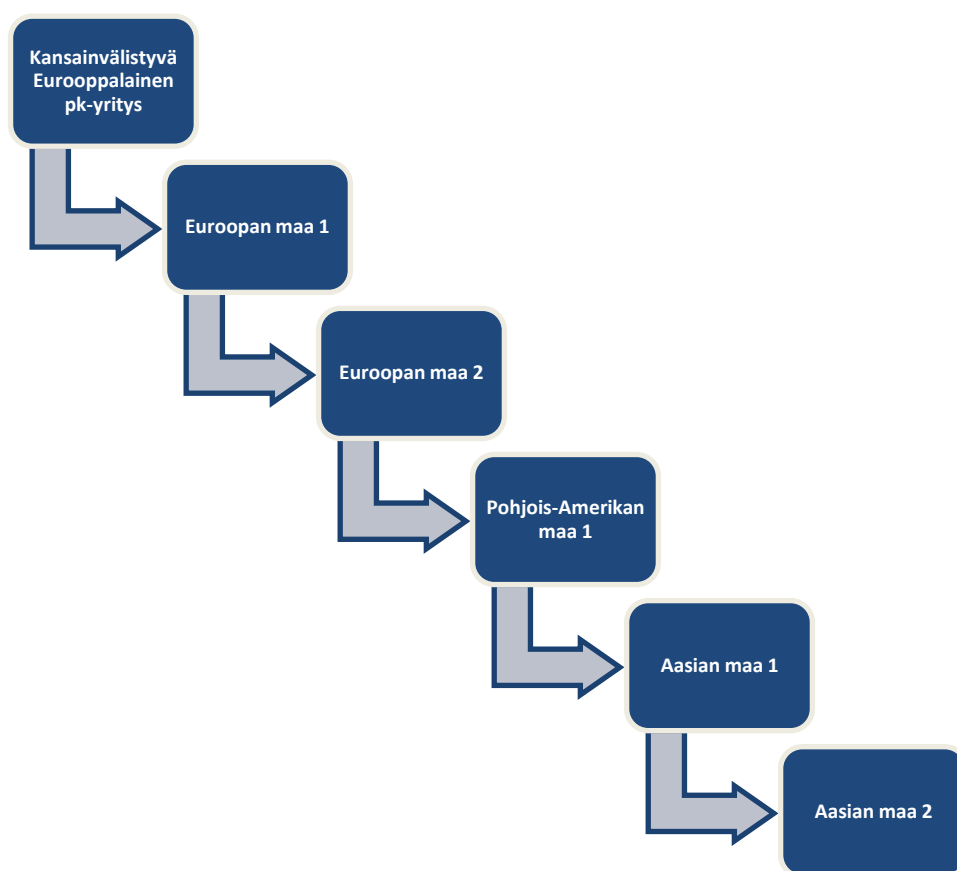
Teknologia -alan yrityksenä myös Nanocompille kansainvälisyys oli hyvin luonnollinen ratkaisu. On kannattavaa toimia siellä, missä kysyntä yrityksen tuotteille ja potentiaaliset markkinat ovat suurimmat. Mikro- ja nanofotoniikan toimijana yrityksellä ei myöskään ole juuri kilpailua kotimaan markkinoilla. Euroopassa on vain muutama kilpailijaksi luokiteltava toimija. Pääasialliset kilpailijat ovat Aasiassa ja Pohjois-Amerikassa. (Leppänen 2017.)

## **5 Kansainvälistymisen käynnistäminen**

Yrityksestä voi tulla kansainvälinen monella tavalla. Kansainvälistyminen voi tarkoittaa esimerkiksi vientiä, kansainvälistä lisensointia tai franchising -toimintaa. Yrityksellä voi olla ulkomailla tytäryritys tai yhteisyritys. Suomalaisten pk-yritysten

osuus vientitoiminnasta on vähäistä, mutta niitä voidaan kuitenkin kansainvälistymisen näkökulmasta pitää hyvin kasvupotentiaalisina. (Rikama 2017, 10.)

Eurooppalaisten pk-yritysten kansainvälistyminen noudattaa yleensä strategiaa, jossa maasta toiseen siirrytään siten, että aloitetaan geografisesti ja kulttuurillisesti lähimmistä markkinoista ja siirrytään yhä kaukaisempiin markkinoihin. Lisäksi siirtymää tapahtuu asteittain kehittyneemmistä talousalueista kehittyviin kansantalouksiin. Kirjallisuudessa tähän strategiaan viitataan termillä ”waterfall strategy” (kuvio 1). (Ghauri ym. 2015, 213–214.)



Kuvio 1. ”Waterfall strategy”. (Ghauri ym. 2015, 213)

Kansainvälisen toiminnan aloittaminen on usein pitkä ja monivaiheinen prosessi ja sen suunnitteluun tulisi varata runsaasti aikaa. Kansainvälistymiselle tulee asettaa tavoitteet, luoda strategia ja analysoida kohdemarkkina-alueen vallitsevat olosuhteet. Yhtenä suunnittelun lähtökohtana ovat myös yrityksen käytössä olevat resurssit, koska kansainvälisen toiminnan käynnistäminen sitoo rahaa jo

heti suunnitteluvaiheessa. Liiketoiminta kansainvälisillä markkinoilla eroaa monella tavalla kansallisista markkinoista. Kulttuuri, toimintatavat, arvot ja juridiikka voivat poiketa kotimaasta merkittävästi. (Suomen Yrittäjät 2014a.)

Kohdemarkkina-analyysin tukena voi käyttää useita eri arviointimenetelmiä. Yksi näistä on pisteytysjärjestelmä (kuvio 2). Siinä suurimman pistemäärän saanut vaihtoehto katsotaan potentiaalisimmaksi kohdemarkkinaksi. Eri kriteerien painotus voi vaihdella riippuen siitä, mitkä tekijät yritys katsoo tärkeimmiksi. Pisteytysjärjestelmä muodostaa kuvan tuotteen kysyntään ja onnistuneeseen vientiin vaikuttavista tekijöistä kohdemaassa. (Kananen 2010, 35)

<b>Pisteytys (1-3)</b>	<b>Maa 1</b>	<b>Maa 2</b>	<b>Maa 3</b>	<b>Maa 4</b>	<b>Huomatuk- sia</b>
<b>Kasvu- vauhti</b>					
<b>BKT</b>					
<b>Osto- -voima</b>					
<b>Korkotaso</b>					
<b>Kilpailu</b>					
<b>Työvoima</b>					
<b>Tuonti</b>					
<b>Vienti</b>					
<b>Inflaatio</b>					
<b>Yht.</b>					

Kuvio 2. Pisteytysjärjestelmä kohdemarkkinoiden arvioinnissa (Kananen 2010, 35)

Akkila (2017) totesi, että Process Genius on pyrkinyt alusta alkaen olemaan ns. born global -yritys. Tämä on luonut omat haasteensa. Pilotteja on tehty Sveitsiin, Saksaan, Chileen ja Yhdysvaltoihin, mutta kansainväliset markkinat eivät ole vielä auenneet toivotulla tavalla. Yhtenä syynä tähän ovat resurssit. Yrityksen pyrkimyksenä on kuitenkin päästä kansainvälisille markkinoille mahdollisimman nopeasti, mutta sitä ennen tulisi löytää markkinoilta jalan sijaa kumppanin tai

asiakkaan muodossa. Tällä hetkellä yrityksen “targetteja” eli markkinoita, joihin kansainvälistyminen pyritään kohdentamaan ovat Yhdysvallat ja Keski-Eurooppa.

Myös Nanocomp on alusta asti katsonut asioita kansainvälisesti. Missään vaiheessa yrityksellä ei ollut sellaista lähestymistapaa, että tehtäisiin ensin jotain pelkästään kotimaan markkinoille. “Se ei ole salaisuus, että Nokian vaikutus Suomessa oli aika iso silloin kuin firma perustettiin. Se oli meidänkin merkittävä asiakas ja merkittävin liikevaihto tuli silloin Suomesta”. Kansainvälistä liiketoimintaa yrityksellä on ollut perustamisesta saakka, mutta tätä nykyä Nanocomp on täysin keskittynyt siihen. (Leppänen 2017.)

## **6 Tukea kansainvälistymiseen**

Kansainvälistyminen on resursseja ja aikaa vievä prosessi, johon yritys usein tarvitsee myös ulkopuolista apua. Suomessa kansainvälistyvän pk-yrityksen hyödynnettävänä on useita tukimuotoja. Rahallisen tuen lisäksi tarjolla on asiantuntijapalveluita ja neuvontaa tarjoavia toimijoita. Esimerkiksi liikekumppanien löytämiseen ja verkostojen luomiseen on mahdollista saada tarvittaessa tukea.

Kansainvälistymisen käynnistäminen muuttaa yrityksen rahoitustarpeita, jotka vaihtelevat esimerkiksi toimialan, yrityksen taloudellisen aseman ja yleisen taloustilanteen mukaan. Rahaa tarvitaan investointeihin ja kasvava liiketoiminta lisää käyttöpääoman tarvetta. Rahoituslähteitä kansainvälistymistä suunnittelevalle yritykselle löytyy niin yksityiseltä kuin julkiseltakin sektorilta. (Suomen Yrittäjät 2017a.)

Rahoituspalvelujen kirjo on laaja. Kyse voi olla esimerkiksi avustuksesta, lainasta tai lainantakauksesta. Suomessa yritysten kansainvälistymistä tukevia rahoituspalveluja tarjoavia tahoja ovat esimerkiksi Finnvera, ELY-keskus, Tekes, Finnfund ja Finnpartnership. Tukien tavoitteina ovat esimerkiksi yritysten kasvun

tukeminen kansainvälisillä markkinoilla, vientimarkkinoille pääsyn nopeuttaminen ja hankkeiden toteuttamiseen liittyvien riskien jakaminen. (Team Finland 2017b.)

Myös kansainvälistymistä tukevia neuvonta -ja asiantuntijapalveluita on tarjolla paljon. Finprolta kansainvälistymisen kynnyksellä oleva yritys voi saada ohjausta ja apua kansainvälistymisen mahdollisuuksien analysoimisessa. Finpro toimittaa yritykselle tietoa potentiaalisista asiakkaista sekä kohdemaan laeista ja toimintatavoista. Se tarjoaa myös kansainvälistymisneuvontaa ja apua verkostoitumiseen yhdessä esimerkiksi ELY-keskuksien ja ulkoministeriön kanssa. (Team Finland 2017c.)

Kauppakamarit puolestaan antavat neuvontaa kohdennetuille markkinoille, auttavat yhteistyökumppaneiden löytämisessä, markkinapotentiaalin selvittämisessä ja kilpailuedun hyödyntämisessä. Team Finland -verkostoon kuuluvat Suomalais-Venäläinen ja suomalais-ruotsalainen kauppakamari. Painoarvoa yrityksille tuo vahva asiantuntijuus juuri tietyistä markkinat-alueesta. Myös muut kuin Team Finland -verkostoon kuuluvat kauppakamarit tarjoavat vastaavia tuki- ja neuvontapalveluita.

Finnpartnership tarjoaa neuvontaa hankkeisiin, jotka suuntaavat kehitysmaihin sekä apua kehitysmaissa toimivien liikekumppanien ja liiketoimintamahdollisuuksien löytämiseen (Team Finland 2017c.) Liikekumppanuustuki on rahallinen avustus, jota voidaan myöntää kehitysmaihin suuntautuvaan liiketoimintaan, sen kehittämiseen tai pilotointivaiheeseen. Liikekumppanuustuki on osa Suomen virallista kehitysapua. (Finnpartnership 2017.)

Joensuun seudulla kansainvälistymisen neuvontapalveluja yrityksille tarjoavat Josek ja Joensuun Tiedepuisto. Myös Joensuun Kauppakamarilla on yrityksille suunnattua kv-toimintaa ja hankkeita. Siksi juuri näitä toimijoita lähestyttiin tähän opinnäytetyöhöni sopivien kohdeyritysten löytämiseksi.

## **7 Kansainvälistymisen haasteet ja riskit**

Yksi merkittävä haaste pk-yritysten kansainvälistymisessä on epävarmuus. Yrityksen kansainvälistymisessä suunnittelu on tärkeää, mutta alkuperäisiä suunnitelmia voi joutua muuttamaan ja sovittamaan esimerkiksi markkinoiden muutoksiin, hinnan vaihteluihin, inflaatioon sekä kotimaan ja kohdemaan poliittiseen tilanteeseen. (Ghauri ym. 2015, 222.)

Yrityksen kansainvälistymiseen liittyy paljon haasteita ja riskejä. Kananen (2010) käyttää riskien jaottelua keinotekoiisiin kaupan esteisiin ja luonnollisiin esteisiin, jotka ovat sidoksissa kohdemarkkinoiden kulttuuriin. Lisäksi tarkastelun kohteena ovat kansainvälistymiseen liittyvät taloudelliset ja operatiiviset riskit.

### **7.1 Keinotekoiset esteet**

Keinotekoiisiin esteisiin lukeutuvat erilaiset rajamuodollisuudet, joilla ulkomaista tuontia pyritään rajoittamaan. Perinteisiin kaupan esteisiin lukeutuvat tullit, mutta niiden merkitys on pienentynyt. Esimerkiksi halpatuontia EU-alueella pyritään rajoittamaan kiintiöillä. Yleisimmin kiintiöitä käytetään kansainvälisessä tekstiilikaupassa. (Kananen 2010, 19-20.)

Erilaisilla standardeilla pyritään varmistamaan rajan yli saapuvien tuotteiden laatu- taso. Maakohtaiset määräykset ovat tuontikaupan rajoittajina tehokkaita tuojalle aiheutuvien lisäkustannusten vuoksi. EU-alueella erityisesti elintarvikkeita koskevia määräyksiä on lukuisia. Kotimaiselle tuotannolle huomattavan kustannusedun antavat kansalliset tukiaiset, jotka lukeutuvat myös tietyllä tapaa kansainvälisen kaupan esteiksi. (Kananen 2010, 20-21.)

Kanasen (2011) mukaan merkittävimmät tuontiin ja vientiin liittyvät haasteet on mahdollista selvittää maakohtaisella kirjoituspöytätyö tutkimuksella (desk research), jossa hyödynnetään ja analysoidaan jo kohdemarkkinoista olemassa olevaa tie-

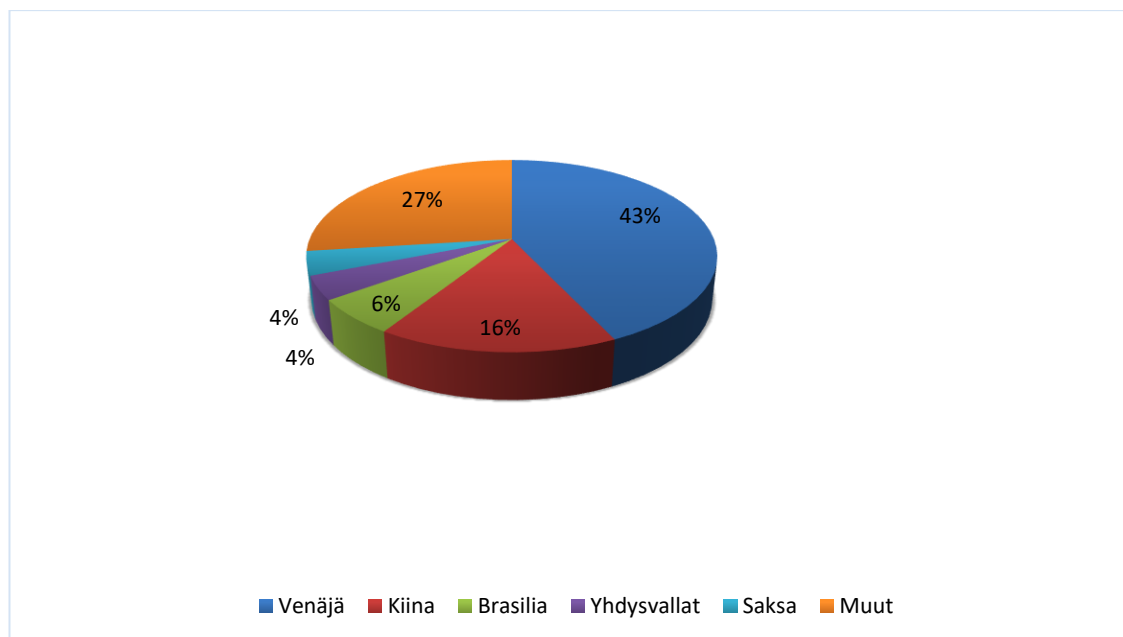


toa. Tuontimuodollisuuksia voi selvittää esimerkiksi kohdemaan tullin verkkosivuilta. Suomessa tullimuodollisuudet on koottu 190 maata kattavaan laivauskäsikirjaan. Teos on saatavissa sekä paperisena että sähköisessä muodossa Finpron sivuilta. (Kananen 2010, 21.)

Team Finland julkaisi marraskuussa 2016 suomalaisyritysten kansainvälistymistä ja kaupanesteitä kartoittavan selvityksen, johon vastasi 614 yritystä. Näistä 426 yritystä oli tavoiteltua kohderyhmää eli kansainvälisesti toimivia tai sitä harkitsevia yrityksiä. Yritykset olivat pääasiassa pk-yrityksiä. Eniten vastauksia tuli teollisuuden toimialalla operoivilta yrityksiltä, joita oli 43 % vastanneista. Merkittävimpänä kaupanesteinä yritykset näkivät tekniset kaupan esteet kuten standardit, tekniset määräykset ja sertifiointivaatimukset (18 %) sekä tullausmenettelyt (13 %) (kuvio 4). Maittain tarkasteltuna yritykset kokivat eniten kaupanesteitä Venäjän markkinoilla toimiessaan (43 %) ja toiseksi eniten Kiinan markkinoilla (16 %) (kuvio 5). (Team Finland 2016, 11,13.)



Kuvio 4. Kaupanesteet estetyypeittäin, Kansainvälistymis- ja kaupanesteselvitys (Team Finland 2016, 11)



Kuvio 5. Eniten kaupanestemainintoja keränneet maat, Kansainvälistymis- ja kaupanesteselvitys (Team Finland 2016, 13)

Kiinassa kauppaa käyvä Nanocomp on toistaiseksi onnistunut välttämään kaupankäynnin sudenkuopat, mutta niistä on varoiteltu. Tullit ja muut määräykset muodostavat merkittävän uhkatekijän materiaalien rajan yli saamisessa. Kiinan tapauksessa kansainvälisen kaupan edellytyksenä on, että välit viranomaisiin ovat kunnossa. (Leppänen 2017.)

Nanocompin saaman kokemuksen perusteella Kiina on markkina-alueena paljon byrokraattisempi verrattuna esimerkiksi Hongkongiin ja Yhdysvaltoihin, joissa yrityksen kaksi muuta tytäryritystä sijaitsevat. ”Firman perustaminen on läpihuutojuttu Hongkongissa ja Kaliforniassa mutta pelkästään jo pankkitilin perustamiseen Kiinassa pitää varata monta päivää, jotta se onnistuu. Siinä tarvitsee olla paikallisia tukena”. (Leppänen 2017.)

Team Finlandin toteuttamassa kansainvälistymis- ja kaupanesteselvityksessä kaupanestemainintojen perusteella Venäjä koettiin selkeästi haastavimmaksi markkina-alueeksi. Kiina oli tulosten perusteella lähes yhtä selkeästi toiseksi haastavimmaksi koettu markkina-alue. Haastatelluilla kohdeyrityksillä ei ollut ko-

kemusta Venäjän markkinoista, mutta Nanocompin kokemukset Kiinan markkinoilta heijastavat hyvin kansainvälistymis- ja kaupanesteselvitykseen osallistuneiden yritysten kokemuksia.

## **7.2 Luonnolliset esteet**

Mitä kauemmaksi kotimaan markkinoilta lähdetään, sitä erilaisemmaksi kulttuuri ja potentiaalisten asiakkaiden ostoskäyttäytyminen muuttuvat. Kulttuurilliset erot voivat heijastua esimerkiksi viejän ja tuojan väliseen kaupantekoprosessiin. Kulttuuriin ja tapoihin liittyvään erilaisuuteen on mahdotonta täysin valmistautua ennakoon, mutta pienimuotoisesta markkinatutkimuksesta tai koemarkkinoinnista voi olla apua. (Kananen 2010, 22-23.)

Kananen (2010) myös toteaa, että varsin edullinen ja yksinkertainen keino tutustua potentiaaliseen kohdemarkkina-alueeseen on tehdä sinne esimerkiksi viikon mittainen tutkimusmatka. Matkan aikana voi perehtyä paikallisten markkinoiden toimivuuteen ja vallitsevaan hintatasoon. Jo lyhytkestoisen matkan aikana on mahdollista saada käytännön tarttumapintaa. (Kananen 2010, 43.) Näkisin, että aikaisempi tuntemus kohdemarkkinoista ja sen kulttuurista vaikuttaa siihen, miten paljon tutkimusmatkasta on mahdollista konkreettisesti hyötyä.

Leppäsen (2017) mukaan Kiinassa ei ole mahdollista toimia ilman, että mukana on myös paikallista väestöä. ”Me perustettiin vuonna 2009 ”reppi”, representative office (edustusto) Tokioon. Oltiin tehty bisnestä kyllä suoraankin, mutta siinä jo kävi ilmi, että ei ole mahdollista toimia siinä kulttuurissa (Japani) täältä käsin.” Kiinassa tämä seikka tulee kuitenkin Japaniin verrattuna vielä vahvemmin esiin. Paikallisten mukana oleminen on välttämättömyys jo ihan yrityksen uskottavuuden ja kommunikoinnin vuoksi. Pienen high technology-yrityksen uskottavuutta on pyritty lisäämään sillä, että taustalla on vaikuttamassa suurempia yrityksiä. Nanocomp on esimerkiksi saanut pääomasijoitusta Saksasta.

Kulttuurierojen näkökulmasta yksi merkittävä uhkatekijä Kiinassa markkina-alueena on teknologian kopioimisen riski. Leppänen (2017) näkee huolen relevanttina, koska Kiinassa kopioimista ei nähdä negatiivisena asiana. Kopioimisen sijaan Kiinassa käytetään termiä ”reverse engineering”. Leppäsen mukaan IPR-patentteja tunnustetaan jo Kiinassa jossain määrin, mutta niiden merkitys ei kuitenkaan ole vielä samalla tasolla kuin Euroopassa.

Teknologian kopioiminen ilmiönä identifioidaan myös kirjallisuudessa merkittävänä yritystason riskinä. Kopioita voi olla joskus hyvinkin hankalaa erottaa alkuperäisistä. Tuotteiden ja tuotannon kopioimisen lisäksi yrityssalaisuuksien vuotaminen on hankalasti hallittavissa oleva riski Kiinan markkinoilla. (Pietarinen 2010.)

Akkila (2017) ei sen sijaan näe kulttuurillisia tekijöitä merkittävänä riskinä yrityksen kansainvälistymisessä. Tähän vaikuttavat hänen oma aikaisempi taustansa kansainvälisistä tehtävistä ja se, että Process Genius pyrkii kansainvälistymään kumppaneitten kautta (esim. Elisa). Kansainvälistymiseen liittyvän toiminnan, kulttuurilliset tekijät ja matkustamisen Akkila kokee erittäin luonteviksi.

### **7.3 Taloudelliset riskit**

Yritystoiminnassa taloudelliset riskit ovat läsnä, toimi yritys sitten kotimaan markkinoilla tai kansainvälisesti. Taloudellisesta näkökulmasta haasteeksi voi muodostua se, ettei yritys voi tai halua investoida riittävästi rahaa kansainvälistymishankkeeseen. Tuloksia odotetaan lyhyellä aikavälillä, mutta se ei useinkaan ole mahdollista. (Viitala 2013.)

Kansainvälistymisen muodolla on merkitystä taloudellisiin riskeihin. Omien yksiköiden perustaminen kohdemaahan on huomattavasti kalliimpaa ja riskialttiimpaa kuin esimerkiksi lisensointi tai sopimusvalmistus. Jos taas vientikustannukset kohdemaahan ovat korkeat, voi tuote menettää kilpailuetunsa hinnannousun vuoksi. (Kananen 2010, 75)

Myös yhteisyritysten toimintaan liittyvät omat riskinsä. Länsimaiset yritykset ovat joutuneet petoksen uhreiksi esimerkiksi Kiinassa. Taloudelliset resurssit ovatkin saattaneet suuntautua yhteistyökumppanin oman toiminnan kehittämiseen. Myös asiakasriskit ovat aina olemassa toimi yritys sitten kotimaan markkinoilla tai kansainvälisesti. Asiakasriskillä voidaan talouden näkökulmasta tarkoittaa esimerkiksi tilatun toimituksen maksamatta jättämistä. (Kananen 2010, 78, 81)

Kansainvälisesti operoivan yrityksen yksi merkittävä yksittäinen rahoitusriski on valuuttariski, joka syntyy, kun yritys altistuu valuuttakurssien muutoksille. Valuuttakurssimuutokset ovat usein ennakoimattomia ja niillä voi olla negatiivinen vaikutus yrityksen tulokseen. Valuuttariski syntyy esimerkiksi tilanteessa, jossa yrityksellä on tuloja eri valuutassa, tytäryhtiö toimii eri valuutta-alueella tai myyjän kulut ovat vieraassa valuutassa. Tosiasiallisesti joku vastaa aina valuuttariskistä. Ostajan harteille se voi vyöryä esimerkiksi kovemman hinnan muodossa tai sopimuksen kautta. (Nordea 2017.) Kansainvälisesti toimivan yrityksen taloudellisiin riskeihin lukeutuvat myös esimerkiksi sopimussakot ja korkoriski, jolla tarkoitetaan lainojen korkokustannusten nousua. Nämä riskit ovat toki olemassa myös kansallisilla markkinoilla. (Suomen yrittäjät 2014b.)

Akkila (2017) näkee taloudelliset riskit kaikista merkittävimpinä riskeinä kansainvälistymisen näkökulmasta. Kansainvälistyminen vie paljon yrityksen resursseja ja siksi pitää olla tarkkana siinä, mihin ne kohdennetaan. ”Siinä on mahdollista tehdä tosi iso vahinko, jos panostaa johonkin lähtöön paljon ja sitten se ei onnistukaan.” Kun lähdetään rakentamaan markkina-aluetta ulkomaille ja halutaan yritykselle riittävä läsnäolo ja asiakkaiden luottamus, on kyseessä suuri investointi.

Leppänen (2017) nimeää yhdeksi taloudelliseksi riskiksi tuotantomäärien vaihtelun, vaikka Nanocompin tilanne onkin vakautunut viime vuosina. Lisäksi yritys edustaa teknologiaa, jossa tuotantolaitteiden rakentaminen on kallista. Suurien investointien kohdalla takaisinmaksuajan määrittämisen on pakko perustua uskoon yrityksen tulevaisuudesta. Kun yksittäisen asiakkaan osuus liikevaihdosta on suuri, on selvää, että se edustaa merkittävää taloudellista riskiä.

## **7.4 Operatiiviset riskit**

Operatiivisten riskien taustalla vaikuttavat organisaation, henkilöstön ja prosessien puutteellinen toiminta. Yrityksen toimintaan liittyvät riskit kansainvälisillä markkinoilla voivat koostua esimerkiksi kokemattomuudesta vientirutiinien hoitamisessa, puutteellisesta markkinoinnista ja kohdemarkkinoita koskevan tiedon puutteesta. Yrityksen osaamisen lisäksi yksi kriittinen tekijä on kv-yhteistyön sujuvuus. (Viitala 2013.) Myös logistiikan sujuvuus muodostaa merkittävän riskin operatiivisesta näkökulmasta.

Yksi mahdollinen kansainvälistymisen luoma haaste on kotimaisissa sidosryhmissä syntynyt tyytymättömyys. Kun yritys kohdentaa resurssejaan pääsääntöisesti ulkomaan toimintoihin, kotimaisia toimijoita ja heidän tarpeitaan ei välttämättä pystytä enää huomioimaan riittävän hyvin. Yrityksen pitää pystyä perustelemaan sidosryhmille, miten muutoksella luodaan arvoa ja taloudellista hyötyä. (Lehtinen 2016, 45.)

Nanocompin pääasialliset markkinat sijaitsevat Aasiassa ja siksi logistiikan näkökulmasta sillä ei ole merkitystä, että yritys sijaitsee Suomessa ja Pohjois-Karjalassa. Ylipäättään sijainti Euroopassa on kaukainen. "Vaikka toimitetaan tuotteet lentorahtina Aasiaan, niin siinä on joka tapauksessa useiden päivien viive." Logistiikka on siis ennen kaikkea ajallinen ei taloudellinen haaste. Sijainnistaan huolimatta Nanocomp on onnistunut toimimaan tehokkaasti. Tähän on varmasti osaltaan syynä se, että työ tapahtuu pääsääntöisesti täysin automatisoituna. (Lepänen 2017.)

## **8 Kansainvälistymisen mahdollisuudet**

Usein syyt kansainvälistymiselle ovat samat kuin yrityksen kansainvälistymisessä näkemät mahdollisuudet. Mahdollista on myös, että yritys havaitsee joitain mahdollisuuksia vasta kansainvälisillä markkinoilla toimiessaan. Jotkut yritykset näkevät kansainvälistymisen mahdollisuutena vasta siinä vaiheessa, kun sen kautta

on odotettavissa enemmän taloudellista hyötyä tai vähemmän kustannuksia kuin kotimaan kaupankäynnissä (Viitala 2013).

Liikevaihdon kasvattamisen lisäksi ulkomaan kaupan myötä yrityksellä on mahdollisuus tulla vähemmän riippuvaiseksi kotimaan liiketoiminnasta ja suhdannevaihteluista. Kansainväliset markkinat tarjoavat uudenlaista osaamista ja innovaatioita, jotka luovat mahdollisuuden liiketoiminnan kehittämiseen. Ulkomaan-kauppa voi myös tuoda kilpailuetua kansallisesti toimiviin kilpailijoihin nähden ja kasvattaa yrityksen brändiarvoa. (Josek Oy 2017.)

Kumpikin kohdeyrityksistä nosti esille kansainvälistymisen merkittävänä mahdollisuutena markkinoiden suuremman koon ja potentiaalin. Koska yritykset toimivat teknologiasegmentissä, on selvää, että kotimaan markkinoilla mahdollisuudet liiketoiminnan kasvattamiseksi ovat rajalliset. Nanocomp on toiminut alusta asti kansainvälisillä markkinoilla. Process Genius toimii pääasiallisesti kotimaan markkinoilla, mutta pyrkii voimakkaasti kansainvälistymään. Akkilan (2017) mukaan ennako-odotukset ovat vastanneet todellisuutta, eikä yllätyksiä ole tullut. Aikaisemmasta kv-kokemuksesta on varmasti ollut suurta apua tässä suhteessa.

Tulevaisuudessa Nanocompin olisi ehkä mahdollista kasvattaa jotain tällä hetkellä pienempää liiketoimintaa isompaan mittakaavaan. Yksi tällainen liiketoiminnanmuoto on diagnostiikka, jossa hyväksikäytetään mikrorakenteita muovin pinnalla, erotetaan myrkkykaasuja ja ainepitoisuuksia. Toinen potentiaalinen vaihtoehto voisivat olla turvallisuuspuolen aitoustunnisteratkaisut. Yrityksen koko on kuitenkin syy, miksi näitä mahdollisuuksia ei ole ainakaan vielä lähdetty kartoittamaan ja kasvattamaan suuremman kokoluokan liiketoiminnaksi. (Leppänen 2017.)

## **9 Tulevaisuuden näkymät**

Kohdemaan tulevaisuuden näkemät ja taloudellinen kehitys vaikuttavat olennaisesti siihen, onko suoria investointeja kannattavaa tehdä. Jos markkinoiden

myyntipotentiaali on vähäistä tai kokonaan pysähtynyt tulisi sinne kohdistaa mahdollisimman vähän kustannuksia. Taloudellisesti ja poliittisesti epävakaaat kohde-  
markkinat muodostavat aina riskin investointien näkökulmasta. (Kananen 2010, 86 - 87)

Suomen yrittäjät, Finnvera Oyj sekä työ- ja elinkeinotoimisto julkistavat kaksi kertaa vuodessa pk-yritysten vuosinäkymiä kuvaavan pk-yritysbarometrin. Yksi tarkasteltava kohde on pk-yritysten kansainvälistyminen. 13.2.2017 julkaistussa barometrissa oli mukana 4800 yritystä. Saatujen vastausten perusteella jopa 60 prosenttia kasvuhakuisista yrityksistä aikoi lisätä panostusta kansainvälistymiseen tulevan vuoden kuluessa. (Suomen Yrittäjät 2017b.) Itse näkisin, että myös Process Genius ja Nanocomp kuuluvat kasvuhakuisten yritysten kategoriaan.

Nanocomp hakee liiketoiminnan vahvaa kasvua Kiinan markkinoilta. Leppäsen mukaan yrityksessä on aina tykätty ajatella isossa mittakaavassa, on se sitten lopulta onnistunut tai ei. Nykytilanteeseen yrityksessä ei olla tyytyväisiä. Tavoitteena on kaksinkertaistaa liikevaihto kolmen vuoden aikana. Juuri Kiinan markkinat ovat tässä suhteessa avainasemassa. ”Me nähdään, että siellä pienetkin asiat voi skaalautua todella nopeasti, ykköskappaleista miljooniin. Jos todetaan, että jokin tekniikka toimii, niin siellä kynnys ottaa uusia teknologioita käyttöön on alhaisempi.” (Leppänen 2017.)

Process Genius pyrkii laajentamaan toimintaansa kansainvälisillä markkinoilla. ”Soitellen sotaan” ei kuitenkaan lähdetä vaan ensimmäiset asiakkaat/kumppanit etsitään etänä, Suomesta käsin. Investointeja ja rekrytointeja paikallisesti tehdään vasta siinä vaiheessa, kun on jotain, jonka päälle lähteä rakentamaan. Ensin on tärkeää rakentaa luottamusta asiakkaisiin ja saada paikallisesti riittävä läsnäolo, ”presenssi”. (Akkila 2017.)

Tulossa on myös projekti, jossa kehitetään mm. kv-valmiuksia ja tehdään markkinatutkimusta. Projektin avulla pyritään tukemaan yrityksen kansainvälistymistyötä. Voidaan puhua jätti-investoinnista, koska sen suuruusluokka on lähes sama kuin yrityksen vuotuinen liikevaihto. (Akkila 2017.)



## 10 Johtopäätökset

Tämän opinnäytetyön tietoperusta ja yrityshaastattelujen kautta saadut kokemukset tukevat hyvin pitkälti toisiaan. Myös kahden kohdeyrityksen vastauksissa oli jossain määrin samankaltaisuuksia, jotka varmasti osaltaan selittyvät samalla toimialalla. Eroavaisuuksia kokemuksissa olisi voinut syntyä enemmän, jos alkuperäinen tavoite 5 - 6 haastateltavasta yrityksestä olisi toteutunut. Process Genius ja Nanocomp edustavat kuitenkin kahta hyvin erilaista teknologia -alan yritystä iän, henkilöstömäärän ja kansainvälistymisasteen näkökulmasta.

Yrityshaastattelujen myötä ei noussut esille teemoja, joita kirjallisuus ja aikaisemmat pk-yritysten kansainvälistymiseen liittyvät tutkimukset eivät olisi jo nostaneet esille. Tämä tutkimus siis tukee jo aikaisemmin aiheesta saatuja tutkimustuloksia, eikä pk-yritysten sijainnilla Joensuussa näyttäisi olevan kansainvälistymisen näkökulmasta suurtakaan merkitystä. Sijainti Joensuussa ei luo enempää haasteita kansainvälistymiseen kuin ylipäätään sijainti Suomessa.

Kahden kohdeyrityksen näkemykset erosivat siinä, koetaanko kulttuurilliset tekijät kansainvälistymisessä haasteena. Akkila (2017) koki nämä oman aikaisemman vahvan kv-taustansa johdosta luonnollisena osana kansainvälistymistä. Leppänen (2017) sen sijaan nosti esille kulttuurillisista eroista syntyneitä haasteita, joita Nanocomp oli kohdannut Aasian markkinoilla toimiessaan.

Eroavaisuudet haastateltujen yritysten vastauksissa voivat osaltaan selittyä niiden kansainvälistymisen vaiheella. Process Genius pyrkii voimakkaasti laajentamaan toimintaansa kansainvälisillä markkinoilla, kun taas Nanocomp on lähes tulkoon yksinomaan kansainvälisesti operoiva yritys. Myös sillä, millä kansainvälisillä markkinoilla yritys operoi, on merkitystä. Nanocompin esille nostamat kulttuurilliset haasteet kohdentuivat juuri Kiinan markkinoille, vaikka yrityksellä on tytäryrityksiä muissakin maissa.

Kumpikin kohdeyritys näki taloudelliset riskit merkittävänä haasteena kansainvälistymisessä. Esille nousi kuitenkin hieman toisistaan poikkeavia teemoja. Molemmissa haastatteluissa mainittiin investointeihin liittyvät riskit. Leppänen (2017) nosti esille myös taloudellisia riskejä, joita ei voida yleistää koko toimialaa koskeviksi vaan ne ovat ennemmin uniikkeja juuri kyseiselle yritykselle. Näitä olivat esimerkiksi yhden asiakkaan merkittävä osuus liikevaihdosta ja tuotantolaitteiden rakentamisen hinnakkuus.

Ennakko-odotukseni oli, että haastattelujen myötä esille olisi tullut myös aikaisemmista tutkimuksista ja kirjallisuudesta poikkeavia teemoja. Näin ei kuitenkaan käynyt. Tämä voi osaltaan selittyä haastateltujen kohdeyritysten määrällä. Haastattelun teemat olivat melko tarkkaan rajatut, mutta haastateltavat saivat kertoa niistä varsin vapaasanaisesti. Uskon, että teemahaastattelujen aikana haastateltavat olisivat ehkä kertoneet kansainvälistymisestä ilmiönä syvemmin, jos heille olisi esitetty oikeanlaisia tarkentavia kysymyksiä. On myös mahdollista, että yritykset eivät halunneet tuoda julkisesti esille joitain yksityiskohtia kansainvälistymisen teemoista.

## **11 Pohdinta**

### **11.1 Työn luotettavuus ja eettisyys**

Raportti on kirjoitettu Karelia-ammattikorkeakoulun opinnäytetyön ohjeita noudattaen. Pk-yrityksiltä teemahaastattelujen kautta saadut vastaukset pidetään totuudenmukaisina. Tässä opinnäytetyössä käytetyt on teorialähteet on valittu huolella ja niitä on analysoitu lähdekriittisesti. Saatujen vastausten olleellisuutta tarkasteltavan ilmiön kannalta on analysoitu. Lisäksi on pyritty tunnistamaan mahdolliset tietyille yritykselle ja sen toimialalle ominaiset tekijät, joiden pohjalta ei voi tehdä pk-yrityksiä koskevia yleistyksiä. Tähän opinnäytetööhön ei sisälly eettisiä kysymyksiä.

## 11.2 Opinnäytetyön arviointi

Tämän opinnäytetyön tekovaiheessa merkittävimmäksi haasteeksi muodostui aineiston kerääminen. Teemahaastatteluun suostuvia yrityksiä ei löytynyt toivottua määrää. Siksi myöskään suunnitteluvaiheessa luotu aikataulu opinnäytetyön tekemiselle ei toteutunut. Kumpikin haastatelluista yrityksistä täytti kohdeyrityksille asetetut kriteerit. Mielestäni haastattelujen kautta saatiin myös olennaista ja laadukasta tietoa suhteessa opinnäytetyölle asetettuun tutkimuskysymykseen. Jos haastateltavia yrityksiä olisi ollut enemmän, esille olisi varmasti tullut myös uudenlaisia näkökulmia. Teemahaastattelujen osalta saturaatiopiste jäi näin ollen tässä tutkimuksessa saavuttamatta. Vastaavanlaisessa tutkimuksessa olisi hyvä selvittää jo etukäteen, että kohdeyrityksiä saadaan osallistumaan toivottu määrä.

Tämä kyseinen tutkimus olisi ollut mielestäni mahdollista laajentaa myös koko Pohjois-Karjalan alueella toimivia pk-yrityksiä koskevaksi. Haastateltavat kohdeyritykset olisivat voineet olla myös eri toimialoilta, mutta tällöin yritysten keskinäinen vertailu olisi ollut hankalampaa. Pk-yritysten kansainvälistymisen tutkiminen eri toimialojen näkökulmasta olisi mielestäni kannattavampaa toteuttaa kvantitatiivisena tutkimuksena. Yksi lisätutkinnan kohde olisi myös suomalaisten pk-yritysten kansainvälistyminen eri kohdemarkkinoiden näkökulmasta.

## Lähteet

- Akkila, J. 2017. Toimitusjohtaja. Process Genius Oy. Haastattelu 6.10.2017.
- Daszkiewicz, N. & Wach, K. 2012. Internationalization of SMEs: Context, Models and Implementation. E-kirja. Gdańsk University of Technology Publishers.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. E-kirja. Tampere: Osuuskunta Vastapaino.
- Finnpartnership. 2017. Mitä liikeyhteistyä on? <https://finnpartnership.fi/fi/liikeyhteistyä-on/>. 19.12.2017.
- Ghuri, P. & Kirpalani, V.H. 2015. Handbook of Research on International Entrepreneurship Strategy – Improving SME Performance Globally. Edward Elgar Publishing.
- Hyvärinen, M., Nikander, P. & Ruusuvuori, J. 2017. Tutkimushaastattelun käsikirja. E-kirja. Tampere: Kustannusosakeyhtiö Vastapaino.
- Joensuun Seudun Kehittämisyhtiö, Josek Oy. 2017. Miksi yrityksen kannattaa kansainvälistyä? <https://www.josek.fi/fi/neuvontapalvelut/kansainvalistymisen/miksi-yrityksen-kannattaa-kansainvalistymisen/>. 19.12.2017.
- Kananen, J. 2010. Pk-yritysten kansainvälistyminen. Oppikirja. Jyväskylän ammattikorkeakoulu, Liiketoiminta ja palvelut yksikkö 2010.
- Lehtonen, J., 2016. Tietohallinnon haasteet kasvavassa ja kehittyvässä toimintaympäristössä – toimintatutkimus suomalaisten yrityksen kasvusta globaaliksi toimijaksi. Väitöskirja. Turun yliopisto, Kauppatieteiden yksikkö.
- Leppänen, V-P. 2017. Toimitusjohtaja. Nanocomp Oy. Haastattelu 27.10.2017.
- Nordea. 2017. Valuuttariskiltä suojautuminen. <https://www.nordea.fi/markets/tuotteet-ja-palvelut/Yritys-Tuotteet/Valuuttasuojaus/Valuuttariskilta-suojautuminen.html>. 19.12.2017.
- Palomäki, K. & Hakanen, T. 2017. Tarinoita kansainvälistymisen poluilta: Pk-yritysten kansainvälistyminen- Onnistumisia ja haasteita. VTT. Espoo. <http://www.vtt.fi/inf/julkaisut/muut/2017/OA-Tarinoita-kansainvalistymisen-poluilta.pdf>. 22.12.2017.
- Pietarinen S., 2010. Kiinalaiset liiketavat. E-kirja. Talentum Media Oy.
- Rikama, S. 2017. Pk-yritysten kansainvälistyminen – syksy 2017. Työ- ja elinkeinoministeriö. TEM-analyysseja 82/2017.
- Suomen Yrittäjät. 2014a. Kansainvälinen toimintaympäristö. <https://www.yrittajat.fi/yrittajan-abc/kansainvalistymisen/opas-kansainvalistymiseen/kansainvalinen-toimintaymparisto-317956>. 20.10.2017.
- Suomen Yrittäjät. 2014b. Riskit. <https://www.yrittajat.fi/yrittajan-abc/kansainvalistymisen/opas-kansainvalistymiseen/riskit-318301>. 22.12.2017.
- Suomen Yrittäjät. 2017a. Opas kansainvälistymiseen - Rahoitus ja vakuudet. 2017. <https://www.yrittajat.fi/yrittajan-abc/kansainvalistymisen/opas-kansainvalistymiseen/rahoitus-ja-vakuudet-318610#quickset-valilehti=1>. 1.12.2017.

- Suomen Yrittäjät. 2017b. Pk-yritysbarometri 1/2017: Yritysten usko tulevaan on kohentunut nopeasti. [https://www.ely-keskus.fi/web/ely/-/pk-yritysbarometri-1-2017-yritysten-usko-tulevaan-on-kohentunut-nopeasti#.WiEbWEpl\\_IU](https://www.ely-keskus.fi/web/ely/-/pk-yritysbarometri-1-2017-yritysten-usko-tulevaan-on-kohentunut-nopeasti#.WiEbWEpl_IU). 1.12.2017.
- Team Finland. 2015. Nanocomp: Nano-optiikan kehittäjä Nanocomp on esimerkki toisenlaisesta Kiina-ilmiöstä. [http://team.finland.fi/artikkeli/-/asset\\_publisher/nanocomp-nano-optiikan-kehittaja-nanocomp-on-esimerkki-toisenlaisesta-kiina-ilmioista](http://team.finland.fi/artikkeli/-/asset_publisher/nanocomp-nano-optiikan-kehittaja-nanocomp-on-esimerkki-toisenlaisesta-kiina-ilmioista). 26.1.2018.
- Team Finland. 2016. Kansainvälistymis- ja kaupanesteselvitys. <http://formin.finland.fi/public/default.aspx?contentid=354033&nodeid=49540&contentlan=1&culture=fi-FI>. 18.12.2017.
- Team Finland. 2017a. Team Finland lyhyesti. <http://team.finland.fi/team-finland-lyhyesti>. 3.12.2017.
- Team Finland. 2017b. Palvelut yrityksille - Rahoitus. <http://team.finland.fi/palvelut/rahoitus>. 1.12.2017.
- Team Finland. 2017c. Palvelut yrityksille – Neuvontaa ja koulutusta. <http://team.finland.fi/palvelut/neuvontaa-ja-koulutusta>. 1.12.2017.
- Viitala, R., Jylhä, E., 2013. Liiketoimintaosaaminen – Menestyvän yritystoiminnan perusta. E-kirja. Helsinki: Edita.

## Teemahaastattelurunko

1. Taustat/ Esittely
  - yrityksen
  - haastateltavan
2. Kansainvälistymisen käynnistäminen
  - missä vaiheessa?
  - missä muodossa kansainvälistyminen toteutettiin?
  - markkinoiden etsiminen, kohdemarkkinoiden valinta
  - kohdemarkkinoiden kilpailutilanteen arviointi
  - yhteistyökumppanien löytäminen
  - kv-prosessin kulku ja haasteet vaiheittain
3. Kansainvälistymisen syyt ja motiivit
  - miten ratkaisuun päädyttiin
  - tuote/ palvelu suunniteltu alun alkaen kansainvälisille markkinoille
  - niche-markkinoiden hyödyntäminen
  - taustalla ulkomainen impulssi?
  - kasvupotentiaalin etsiminen ulkomailta
  - tuotteen elinkaaren pidentäminen
  - riskien pienentäminen (jakautuminen useammalle markkina-alueelle)
  - uusien ideoiden hankkiminen
4. Riskit, uhat, esteet, haasteet
  - keinotekoiset esteet (tullit, standardit ja määräykset)
  - luonnolliset esteet (kulttuurit, kieli, tavat, tottumukset)
  - taloudelliset
  - operatiiviset
  - kv-yhteistyön luomat haasteet
  - riskien ennakointi ja hallinta
  - heijastuminen kotimaan markkinoihin
  - haasteita, joita ei osattu odottaa
5. Mahdollisuudet
  - ennakko-odotukset ja niiden toteutuminen
  - löytyneet mahdollisuudet, joita ei osattu odottaa
  - yhteistyö, verkostoituminen
6. Tulevaisuuden näkymät, kehitys
  - miltä yrityksen tulevaisuus näyttää kansainvälistymisen näkökulmasta
  - toiminnan laajentaminen ulkomailla?
  - investoinnit

## Toimintasuosituksia kansainvälistyvälle pk-yritykselle

Seuraavat ohjeet on laadittu tämän opinnäytetyön tekemisen kautta saatujen tietojen ja yrityshaastattelujen kautta kerättyjen kokemusten perusteella:

- 1 Käytä kansainvälistymisen suunnitteluun, markkinatutkimukseen ja strategian luomiseen runsaasti aikaa. Toteuta taustatyö suurta huolellisuutta noudattaen. Kansainvälistymisen vahvuuksien ja kehitystarpeiden arvioimisessa voi käyttää apuna esimerkiksi Team Finland-verkoston tarjoamaa kansainvälistymistestiä:  
<https://oma.yrityssuomi.fi/kansainvalistymistesti>
- 2 Ota selvää kansainvälistyville yrityksille tarjolla olevista tukimudoista ja niitä tarjoavista toimijoista.
- 3 Mieti minkälaiset valmiudet yrityksellänne on lähteä kansainvälistymään? Kannattaa hyödyntää sellaisten työntekijöiden osaamista, joilla on aikaisempaa kokemusta kansainvälisistä työtehtävistä.
- 4 Listaa tavoitteet kansainvälistymiselle ja tunnista syyt kv-pyrkimysten taustalla. Tavoitteet voi esittää esimerkiksi aikajanan muodossa.
- 5 Ennakoi kohdemarkkinoilla vallitsevia haasteita ja riskejä. Mieti miten yrityksenne pystyy niihin vastaamaan.
- 6 Jos mahdollista, selvitä millaisia kokemuksia jo kansainvälisesti toimivilla pk-yrityksillä on.
- 7 Määrittele ennakkoon kansainvälistymisessä havaitut/ toivotut mahdollisuudet, jotta pystyt myöhemmin arvioimaan niiden toteutumista.
- 8 Mitä kaukaisemmasta kohdemarkkinasta on kyse, sitä tärkeämpää on perehtyä myös yritystoiminnassa vaikuttaviin kulttuurillisiin tekijöihin
- 9 Kansainvälistymisessä on kyse suuresta muutoksesta, joka voi aiheuttaa henkilöstön keskuudessa muutosvastarintaa. Huolehdi työntekijöiden asianmukaisesta kouluttamisesta.
- 10 Ole aktiivinen monikulttuurillisten verkostojen luomisessa ja niiden tuoman potentiaalin hyödyntämisessä.